

Communication en Question

www.comenquestion.com

Deuxième semestre, Vol. 1, n°2, Octobre / Novembre 2013

PRATIQUES DE COMMUNICATION INTÉGRATRICE ET IDENTITÉS CULTURELLES DANS LES ENTREPRISES IVOIRIENNES

*Communication and practices inclusive cultural identities in Ivorian
companies*

31

Jules Evariste Agnini TOA¹
Maitre-assistant
Université Félix Houphouët-Boigny
julestoagmail.com

¹ Jules Evariste Agnini TOA est enseignant-chercheur en communication des organisations au CERCOM - UFR, Information, Communication et Arts à l'université FHB en Côte d'Ivoire. Ses axes de recherches sont liés aux thématiques suivantes : interactions, pratiques et stratégies de communication dans les organisations- communication dans des contextes interculturels, etc..

RÉSUMÉ

Dans le management moderne, la culture des membres d'une entreprise résulte d'un ensemble d'apprentissages individuels et collectifs conscients ou inconscients. Ceux-ci sont encadrés par des processus variés de socialisation. La communication intégratrice est construite sur la base de la culture d'entreprise qui, elle-même, comprend des actions de solidarité et d'adhésion, des temporalités et des identités culturelles, etc. Nous utilisons l'approche pragmatique de la communication comme modèle théorique et la base empirique de cette étude est une enquête quantitative qui permet de conduire cette recherche. Les résultats de l'étude ont montré une réelle coexistence entre la construction d'un processus d'intégration communicationnelle en vue d'une culture d'entreprise et les identités culturelles des salariés. En revanche, les identités culturelles constituent une poche de résistance. Un réglage par la communication interculturelle s'avère nécessaire, notamment les alliances culturelles interethniques conduisant à l'atténuation des clivages claniques.

Mots-clefs: pratiques; communication intégratrice; identités culturelles; culture d'entreprise.

ABSTRACT

In modern management, the culture of members of a company is the result of a set of individual and collective learning conscious or unconscious. These are framed by various socialization process. Integrative communication is built on the basis of the corporate culture, which itself includes solidarity and membership, temporalities and cultural identities, etc. We use pragmatic approach to communication as a theoretical model and the empirical basis of this study is quantitative surveys that conduct this research. The results of the study showed a real coexistence between building a communicative process integration to an enterprise culture and cultural identities of employees. However, the cultural identities are a pocket resistance. A setting of intercultural communication is necessary, including ethnic cultural alliances leading to mitigation clan divisions.

Keywords: Practical- inclusive communication- cultural identities- corporate culture.

Introduction

La communication intégratrice liée aux identités culturelles dans la construction de la culture d'entreprise s'inscrit dans le champ de la communication des organisations. Elle permet d'analyser les interactions entre les salariés de divers horizons socioculturels. Ces interactions se déroulent dans l'espace de l'entreprise qui contribue, à partir des activités de communication, à modeler de façon méthodique, consciente ou inconsciente, les individus en vue de favoriser leur appartenance au sein des groupes de salariés. En outre, on pourrait indiquer que c'est un processus qui crée ou maintient la cohésion socioprofessionnelle dans l'entreprise où se manifestent divers antagonismes liés au choc culturel. La problématique de cette étude part du fait qu'il se déroule dans l'organisation une coexistence entre la construction d'un processus d'intégration communicationnelle en vue d'une culture d'entreprise et une identité culturelle des salariés. Ainsi, on part de l'hypothèse que la communication intégratrice, dans la construction d'une culture d'entreprise compose avec des salariés d'horizons culturels divers. Nous retenons l'enquête quantitative comme principale approche méthodologique pour conduire cette recherche. Dans cette étude, nous abordons d'abord, le cadre théorique et méthodologique. Ensuite, nous présentons la communication d'intégration par la socialisation des salariés et la culture d'entreprise avant d'indiquer la communication intégratrice et les temporalités. Enfin, les identités culturelles dans les interactions organisationnelles constituent l'axe final de cette réflexion.

1. Cadre théorique de l'étude

Nous utilisons l'approche pragmatique de la communication comme théorie. Elle inscrit une nouvelle page dans les théories des sciences humaines et singulièrement dans les sciences de l'information et de la communication. Les théoriciens de Palo Alto conçoivent la communication en l'associant à deux notions importantes : la gestualité et l'espace interpersonnel. Ces chercheurs, dont le chef de file est Paul Watzlawick mettent l'accent sur « l'étude du phénomène de la relation interpersonnelle » (Watzlawick, 1972) alors qu'à cette époque, le modèle télégraphique commence à occuper une position dominante dans la réflexion théorique sur la communication. Ils s'opposent à contre-courant contre une approche techniciste conduite par Claude Shannon, ingénieur dont la conception repose sur des postulats qui reconnaissent à

« L'outil une fiabilité, à l'émetteur une grande rationalité et au récepteur une relative passivité » (Shannon, 1975). La communication, dans cette approche, devient une transmission linéaire. En revanche, la pragmatique de la communication est un processus social, relationnel et interactionnel intégrant de multiples modes de comportement : la parole, le geste, la mimique, etc. La recherche sur la communication pour les membres du « collègue invisible » sont axés sur l'être humain et les différents comportements corporellement possibles qu'ils affichent.

Si dans une organisation, les salariés sont issus généralement d'horizons socioculturels différents, l'intégration de ces derniers dépend de leur volonté de vivre ensemble en dépit de leur origine socioculturelle. Pour mieux l'appréhender, il convient de d'indiquer les objectifs de cette étude. Ainsi, l'objectif général consiste à déterminer les indicateurs communicationnels pour une intégration des salariés au sein de l'entreprise. Quant aux objectifs spécifiques, ils comprennent trois volets, il s'agit de:

- identifier les facteurs communicationnels d'intégration des salariés en entreprise;
- analyser les différents processus permettant la construction d'une culture d'entreprise;
- prendre en compte le concept d'identité culturelle dans l'intégration des salariés en entreprise.

Quant à la question de recherche, elle se présente de façon suivante :

Quels sont les différents indicateurs du processus de communication d'intégration des agents des organisations issus d'horizons culturels divers pour construire une culture d'entreprise ?

Concernant notre hypothèse principale, elle est ainsi libellée : la communication intégratrice, dans la construction d'une culture d'entreprise compose avec des salariés d'horizons culturels divers.

Enfin, nous formulons trois hypothèses à vérifier tout au long de notre recherche :

- la socialisation du personnel conduit à la solidarité et à l'adhésion des salariés pour la construction d'une culture d'entreprise;
- les temporalités participent à la formalisation des principes de fonctionnement liés au respect du temps par les agents;

- les identités culturelles favorisent, dans les interactions entre les salariés de divers horizons socioculturels, une meilleure intégration.

2. Cadre méthodologique

La base empirique de cet article est une enquête quantitative. Elle permet d'analyser, dans la construction d'une culture d'entreprise, le degré de socialisation entre les agents, la solidarité et l'adhésion, les temporalités et les identités culturelles dans des entreprises ivoiriennes. En d'autres termes, les facteurs qui favorisent l'accueil et l'intégration de nouveaux employés parmi les anciens. Dans le cadre de cette étude, nous avons répertorié pour notre échantillon quatre entreprises en fonction des critères suivants: l'effectif global du personnel, l'existence d'un support d'information, une meilleure accessibilité géographique, le capital, le chiffre d'affaires, etc. qui leur confèrent une meilleure place parmi les grandes entreprises en Côte d'Ivoire.

Nous indiquons que le déroulement pratique de notre enquête quantitative s'est effectué à travers un questionnaire dans le district d'Abidjan. Nous avons administré 400 questionnaires dans quatre grandes entreprises ivoiriennes de plus de 1000 salariés. En raison de 100 questionnaires par entreprises. Nous avons pré-testé notre questionnaire sur un échantillon de quarante(40) agents de notre population d'enquête.

Ce procédé nous a permis de rectifier la formulation de certaines de nos questions avant de les administrer aux entreprises. Il s'agit du groupe de la Compagnie Ivoirienne de l'Electricité (CIE) et de la Société de Distribution d'Eau de Côte d'Ivoire (SODECI) pour l'eau et l'électricité ; de la Société de Transport Abidjanais (SOTRA) dans le transport terrestre et lagunaire ; de la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) en ce qui concerne les produits pétroliers, de la Radio Télévision Ivoirienne (RTI) pour la communication et l'information.

3. La communication d'intégration par la socialisation des salariés et la culture d'entreprise.

Cette thématique liée à la communication intégratrice par la socialisation, s'analyse autour quatre axes principaux à savoir : l'approche conceptuelle de la notion de culture d'entreprise, la socialisation, l'esprit-maison et les rituels d'accueil, la solidarité et l'adhésion des salariés aux initiatives.

3.1. Approche conceptuelle de la notion de culture d'entreprise.

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des règles d'une entreprise (privée, publique...), des valeurs partagées par tous ses membres, la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées. C'est aussi la combinaison de différents traits culturels, chacune des personnes ayant ses caractéristiques. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

La culture d'entreprise, pour Renaud Sainsaulieu (1997) consiste à «Transmettre à l'entreprise de la culture ambiante sous forme de mental programming » et cela suppose des processus de socialisation, d'apprentissage et de transmission de cette culture. Quant à De Saint-Georges (1981), il estime que l'entreprise prenant place dans la société, on ne peut pas parler d'elle sans parler de la société. Par conséquent, la culture d'entreprise est donc «Un fait social et culturel dans le tissu social et culturel (...), un mélange social spécifique »(De Saint-Georges, 1981).

Ces points de vue complémentaires analysent ce concept comme l'acceptation des différences culturelles, partagées par toutes les forces internes de l'entreprise. Dans la construction d'une culture d'entreprise, il existe plusieurs étapes mais nous portons notre réflexion sur la communication intégratrice qui prend en compte des variables construites sur la base des actions de socialisation qui, elles-mêmes, renferment de nombreux indicateurs que nous tentons de développer au cours de cette réflexion.

3.2. La socialisation

Dans la communication interpersonnelle, la carte des relations s'inscrit dans les interactions entre les salariés, celles-ci se meuvent dans l'espace de l'entreprise. Cette carte de relations contribue à partir des actions de communication à modeler de façon méthodique, consciente ou inconsciente, les individus en vue de favoriser leur appartenance au sein des groupes de salariés.

En outre, on pourrait indiquer que c'est un processus qui crée et maintient la cohésion socioprofessionnelle dans l'entreprise en proie à divers antagonismes, notamment le choc culturel. Dans cette optique, l'entreprise devient sans conteste, le lieu où s'exerce la socialisation par excellence. Ainsi, Eric Godelier souligne que : « (...) L'entreprise constitue un lieu de socialisation des individus ou des groupes qui y vivent et y travaillent. Des identités et des cultures s'y créent, évoluent et disparaissent. Des processus d'acculturation s'y développent aussi (...). Dans un autre contexte, l'identité et la culture de chacun sont façonnées par la transmission entre personnes et groupes » (Godelier, 2006).

Nous relevons, à ce niveau, comme indicateurs de la socialisation dans le cadre de cette étude : l'esprit-maison, les rituels d'accueil et les événements festifs.

3.3. L'esprit-maison et les rituels d'accueil

Si nous considérons la notion de l'esprit-maison comme un facteur socialisation, il convient avant tout de rappeler que la mentalité communautaire africaine est fondée sur le partage et la tolérance. Alors, ce trait culturel propre à l'Afrique constitue un élément primordial pour intégrer les nouveaux venus dans l'entreprise. A cet effet, l'ambiance qui y prévaut doit être de nature familiale, collective et pleine d'épanouissement. Ambiance dans laquelle les employés cultivent un esprit collectif leur permettant de se fondre plus facilement dans le groupe.

Concernant les rituels d'accueil, ils sont liés à la délivrance du livret qui contient toutes les informations utiles de l'entreprise relatives au règlement intérieur afin que ce nouvel arrivant prenne rapidement connaissance de ses droits et devoirs dans son milieu socioprofessionnel. Il semble important de s'appropriier l'histoire, les références acquises par l'entreprise dans son parcours, voire les informations classées "secret défense."

Aussi, pourrait-on indiquer l'existence du parrainage qui consiste à proposer un patron (tuteur) qui guide les pas d'un nouvel entrant afin qu'il se familiarise avec l'environnement de l'entreprise. Cet acte de socialisation peut recourir à la communication événementielle.

Elle consiste à organiser par exemple des événements festifs (une soirée de gala, une fête de fin d'année, des sorties détente, etc.) au cours desquels l'entreprise célèbre les nouveaux venus mais aussi ceux qui partent à la retraite, etc. Toute cette ambiance est tributaire d'un bon

accueil que l'on réserve aux salariés dans l'entreprise comme on peut le voir dans les éléments qui apparaissent dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Rituels d'accueil dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentages
Cérémonies d'accueil	97	24.7 %
Distribution des documents d'accueil	92	23.5 %
Accueil par parrainage	21	5.3 %
Autres : réponses libres		
Aucune disposition particulière	157	40.2 %
Présentation par service	38	9.7 %
Présentation au cours d'une réunion	28	7.1 %
Annonce par affichage de leur arrivée	12	3 %
Base	390	

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

Il convient de souligner que le processus socialisateur établit des interactions de flexibilité recherchée à travers cette forme de communication. Ainsi, des activités tendant à mieux accueillir les nouveaux employés sont initiées par les entreprises comme notre enquête quantitative a pu le montrer. En effet, à la question «comment les nouveaux arrivants sont-ils accueillis en entreprise?». On a noté que les taux les plus élevés soulignent que 24.7 % et 23.5 % des interrogés ont indiqué respectivement qu'ils étaient accueillis par des « Cérémonies d'accueil » et par des « Distributions de documents d'accueil ».

En outre, les autres résultats présentent des pourcentages de 5.3 % qui sont attribués au « Parrainage », 9.7 % à la « Présentation par service », 7.1 % à la « Présentation au cours d'une réunion » et enfin 3 % à l'« Annonce par affichage de leur arrivée ». Ces taux sont certes faibles mais les activités qu'ils représentent sont riches et variées en modalités d'accueil. L'ensemble de tous ces pourcentages 73.1 % présentent l'existence de quelques activités liées à l'accueil même si 40.2 % des

enquêtés affirment n'avoir « Aucune disposition particulière » mise en place pour les nouveaux dans les entreprises.

Notre pré-enquête quantitative a montré que dans la plupart des entreprises, on organise des visites guidées appelées également par certaines entreprises, le "cadre tour" destiné en majeure partie aux cadres de l'entreprise. Cette méthode permet à cette catégorie d'employés de bénéficier d'une visite encadrée des grands départements et services de l'entreprise pendant un mois. Cette pratique innovante de la visite guidée est une occasion pour le cadre nouvellement recruté, de prendre officiellement son service en compagnie des anciens de l'entreprise. L'objectif est de lui permettre de s'imprégner davantage des axes principaux de l'entreprise et de se sentir aussi en confiance.

3.4. La solidarité et l'adhésion des salariés aux initiatives

Les indicateurs qui caractérisent ce volet de cette recherche se déclinent sous l'angle suivant : la solidarité, l'expression plurielle, l'esprit d'initiative, l'acceptation de l'autre, l'implication et la participation aux objectifs communs. Lors des réunions de travail, plusieurs opinions se dégagent concernant les points à l'ordre du jour. Dans ce cadre, on prend en considération les différentes opinions mais on applique celles qui sont constructives pour l'entreprise.

Donner son opinion sans être indexé ou stigmatisé parce qu'on est d'une race, d'une religion, d'un parti politique différent, c'est ce que nous appelons l'expression plurielle. Chaque salarié mis en confiance doit être créatif, dynamique en innovant et en anticipant toujours dans les tâches à réaliser; d'où l'idée importante de développer l'esprit d'initiative. Les résultats produits par les meilleurs agents, leur ouvrent les portes de promotion à de nouvelles responsabilités, la solidarité et l'acceptation de l'autre sont nécessaires.

Tableau 2 : Solidarité et acceptation de l'autre

	Effectifs	Pourcentages
Fréquemment	210	53.1%
Parfois	156	39.5%

Rarement	9	2.3%
Jamais	20	5.1%
Total	395	100%

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

Concernant le sens de la solidarité entre les collègues issus d'horizons culturels divers, la modalité « Fréquemment » a enregistré le taux de réponse le plus élevé soit 53.1% d'une population de 395 personnes interrogées et « Parfois » recueille 39.5% tandis que les taux faibles se situent au niveau de « Rarement » soit 2.3% et « Jamais » avec un taux de 5.1%. Le constat à tirer du tableau, est donc l'existence d'un esprit de solidarité entre les membres des entreprises.

Nous pouvons en déduire relativement à notre hypothèse 1 que la socialisation du personnel conduit à la solidarité, à l'adhésion des salariés pour la construction d'une culture d'entreprise est donc vérifiée. Les réponses issues de l'enquête quantitative ont permis de montrer que la construction d'une culture d'entreprise tient compte des activités socialisantes liées aux rituels d'accueil, à la solidarité, à l'acceptation de l'autre, etc.

4. Communication intégratrice et temporalités.

La communication intégratrice prend en compte des variables construites sur la base des actions de temporalités. Dans cette étude, cette notion réfère à tout ce qui est en rapport avec le temps en entreprise à savoir: le respect des délais, l'assiduité et l'absentéisme, la ponctualité et le retard. Dans une entreprise, le respect des délais est un indicateur primordial dans la construction de l'image positive de l'entreprise. Cet indicateur permet de créer un climat de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs, ses clients, etc. A contrario, quand les délais ne sont pas respectés, cela détériore la relation que l'entreprise entretient avec son macro environnement. Il y a l'assiduité et l'absentéisme qui sont des notions étroitement liées certes mais l'une exclut l'autre dans la pratique du management des salariés. L'assiduité garantit la régularité des agents sur leur lieu de travail permettant la compétitivité de l'entreprise alors que l'absentéisme est un fléau qui ralentit la production de l'entreprise.

Enfin, la ponctualité et le retard sont deux indicateurs en constante opposition. La ponctualité influe positivement sur la productivité contrairement au retard qui affaiblit le rendement des salariés. En réalité, le facteur temps revêt un caractère déterminant dans la mesure où il repose sur une logique rationnelle de gestion pour la réalisation des objectifs. Le temps, "c'est de l'argent" et le profit qui est l'objectif premier de toute entreprise commerciale ne se réalise qu'en gagnant du temps.

Ainsi, nous avons voulu vérifier les représentations des salariés au sujet du temps de travail. Nous sommes parti de la vision du temps chez l'Africain selon les travaux de Jean Lohisse. Celui-ci explique que « Le temps en Afrique traditionnelle est circulaire » (Lohisse 1998). Autrement dit, c'est un temps cyclique voire culturellement "statique," allusion faite au constat de non respect du temps et les retards récurrents enregistrés par certains salariés africains pendant les rendez-vous d'affaires ou au travail dans les entreprises. Ce qui supposerait que ces agents obéissent à « cette éternelle temporalité africaine ». Ainsi, pour jauger la relation des salariés avec le temps, nous avons imaginé l'utilisation de certains animaux bien connus de l'environnement des salariés qui permettent de mesurer le rythme temporel symbolisant également l'ardeur au travail des salariés.

Tableau 3 : Animal symbolisant le rythme temporel de travail des agents de votre entreprise

	Effectifs	Pourcentages
Un lièvre	169	48.3%
Un éléphant	77	22%
Une fourmi	61	17.4%
Un lion	24	6.9%
Une tortue	19	5.4%
Total	350	100 %

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

Dans ce tableau, les résultats ont montré que les taux les plus élevés ont été affectés respectivement au « Lièvre » soit 48.3%, à l'« Eléphant » soit 22% et à la « Fourmi » avec un pourcentage de 17.4%, pour ne retenir que ces trois exemples de la liste des animaux. Dans le contexte africain, le lièvre parmi ces animaux, est réputé pour sa "vitesse" dans la course, la fourmi pour sa "méticulosité" et l'éléphant pour son "endurance et sa force." Les enquêtés qui ont choisi par exemple le lièvre ont assimilé la rapidité de celui-ci au rythme de leur travail dans les entreprises. Autrement dit, en optant en majorité pour le lièvre, cela signifie que ces salariés travaillent avec célérité et rapidité en tenant compte du facteur temps. L'éléphant traduisant l'endurance, la force, est choisi en deuxième position. Dans une moindre mesure la fourmi qui renvoie à la rigueur, à quelqu'un de méticuleux dans son travail est sélectionnée à son tour en troisième position.

Le choix du lièvre comme symbole de rapidité montre que les salariés ont un bon rapport au temps contrairement à l'idée caricaturale circulant qui parle parfois de l'heure africaine. L'heure africaine dans cette optique est l'antithèse de la formule anglo-saxonne « time is money » qui signifie, le temps c'est de l'argent. Enfin, une autre vérification a consisté à demander aux enquêtés leurs avis sur le respect des délais de temps dans leur rapport avec les usagers.

Tableau 4 : Respect des délais

	Effectifs	Pourcentages
Fréquemment	128	32.7%
Parfois	200	51 %
Rarement	41	10.5%
Jamais	23	5.9%
Total	392	100 %

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

On note dans ce tableau que plus de la moitié des interviewés ont répondu par « Parfois » soit 51 % et un taux relativement bon de 32.7% des répondants s'inscrit dans la modalité « Fréquemment ». Une fois de plus,

le respect du temps est relatif et n'est pas apparemment une priorité chez nos interlocuteurs. Cette attitude nuancée mais assez positive des enquêtés par rapport au temps marque d'une part, un changement des mentalités, une prise de conscience des salariés de ces entreprises en faveur du respect des délais, de l'assiduité et de la ponctualité, gages de compétitivité des organisations des temps modernes. D'autre part, ce changement relativement positif, en liaison avec les différents apports de la culture d'entreprise à travers la socialisation fait évoluer les stéréotypes culturels négatifs du rapport de l'Africain au temps.

Nous indiquons au terme de notre analyse que notre hypothèse 2 formulée selon laquelle : les temporalités participent à la formalisation des principes de fonctionnement liés au respect du temps par les agents est confirmée . Les réponses issues de l'enquête quantitative ont servi de support pour analyser comment la construction d'une culture d'entreprise peut être tributaire du respect du temps, des délais, de la ponctualité et de l'assiduité.

5. Impact de la culture dans les interactions organisationnelles.

43

La culture dans les interactions entre salariés a une influence prépondérante sur ceux-ci dans la communication interpersonnelle. Nous analysons cet impact de la culture autour des axes suivants : les identités culturelles, les aspects de la culture générationnelle et la question de genre.

5.1. Identités culturelles.

L'identité culturelle fait référence à un ensemble de caractères attribué à une entreprise ou au personnel de cette entreprise, influençant ses relations sociales. Ces caractères dans le cadre de notre étude sont : le droit d'aînesse, l'esprit clanique, le genre, etc. Ces différents caractères sont surtout remarquables dans les entreprises africaines en général et ivoiriennes en particulier. Cette notion semble être un objet de recherche largement exploré dans les milieux universitaires et aussi dans des organisations internationales sous plusieurs angles. Elle peut provenir d'une perspective contestataire de la suprématie de la culture du Nord au détriment de celle des pays du Sud en référence à la déclaration lors de la conférence mondiale de l'UNESCO en 1982 à Mexico sur les politiques culturelles qui stipule que : « L'identité culturelle contribue à la libération des peuples (...), toute forme de domination nie ou compromet cette identité", qui est à "préserver et à défendre » (Unesco,

2001). Cette contestation peut également provenir d'un discours identitaire d'un peuple tendant à l'exclusion de la différence de l'autre. Autrement dit, des positions extrêmes peuvent être identifiées sur cette notion qui font d'elle une source de conflits permanents. A l'instar de la culture, l'identité est composite et elle se construit tout au long de l'histoire de chaque individu dans ses interactions avec son environnement. Il n'y a donc pas de construction identitaire unique mais des constructions en fonction des communautés d'appartenance.

Ainsi, l'historien Robert Frank, expliquant cette notion, affirme que : « L'identité culturelle d'un groupe est faite de traits communs qui font que les membres de ce groupe se sentent "eux-mêmes". (...) Bien que distincts, ils se sentent semblables dans la mesure où ils s'opposent aux "autres" ». (Frank, 2005). Cette notion est conflictuelle en Afrique. En effet, dans les entreprises dont les agents portent parfois les traces de certains traits culturels claniques ou ethniques, le conflit interethnique est assez préoccupant à nos yeux. Au cours de notre enquête, dans la perspective d'analyser cette approche interethnique au niveau des interactions entre salariés, nous avons demandé si les agents se regroupaient par clan ou par ethnie pour effectuer le service.

Tableau 5: Les agents se regroupent-ils par clan ?

	Effectifs	Pourcentages
Fréquemment	67	17.3 %
Parfois	174	46.1 %
Rarement	106	27.3 %
Jamais	36	9.3 %
TOTAL	388	100 %

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

L'exemple de l'esprit clanique ou ethnique est présent au regard des résultats qui montrent un taux de 46.1 % avoisinant près de la moitié de la population d'enquête, à la modalité « Parfois » et dans une moindre mesure à « Fréquemment » avec un taux de 17.3 %. Cette situation ethnique vécue en entreprise est le reflet de ce qui se vit dans le tissu social. Elle s'explique par plusieurs facteurs, mais ce qui est marquant, c'est le conflit identitaire dans lequel semble « s'embourber » la Côte

d'Ivoire, au cours de cette dernière décennie. En dehors de la situation identitaire prégnante, il y a les interactions liées à la culture générationnelle à analyser.

5.2. Aspects de la culture générationnelle

Cette notion de la culture générationnelle renvoie au contexte culturel traditionnel africain lié au droit d'aînesse qui veut que l'ainé ait des droits et le cadet des devoirs dans toute la chaîne interactionnelle (Toa, 2011). Nous avons interrogé les salariés en vue d'analyser cette interaction au sein des équipes des salariés.

Tableau 6 : Accepteriez-vous un chef plus jeune que vous ?

	Effectifs	Pourcentages
OUI	352	88.9%
NON	28	7.1%
Ne sait pas	16	4 %
Total	396	100 %

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

De l'observation des données, nous indiquons qu'il y a une quasi domination de la modalité « Oui » soit 88.9% des 396 enquêtés qui acceptent de travailler sous les ordres d'un plus jeune qu'eux, contre un faible taux de « Non » soit 7.1%. Les plus hésitants se sont prononcés à travers une autre modalité « Ne sait pas » représentant 4 %. Cette majorité des agents qui s'est prononcée en faveur du « Oui » marque une évolution des mentalités culturelles qui, autrefois, dans la conception africaine, tendrait à faire prévaloir le droit d'aînesse.

En réalité, faut-il le rappeler, que le droit d'aînesse dans l'Afrique traditionnelle, est un principe important de l'éducation. Il impose le respect aux plus âgés. Celui-ci ne doit pas être contredit, ni être offensé puisqu'il est supposé être sage. Il arrive parfois que ce droit d'aînesse

soit transféré en entreprise. Certes, ce droit a des aspects positifs dans la mesure où il crée un climat de famille au sein des employés d'une entreprise. Mais une trop grande accentuation de ce droit entraîne souvent des blocages dans l'exécution d'un ordre. Quand le chef est moins âgé que son employé, l'employé a du mal à accepter l'ordre venant du chef puisque culturellement, c'est l'aîné qui donne des ordres. Aussi, arrive-t-il que, pour une promotion, le jeune cadre compétent soit écarté au profit du plus âgé. Qu'en est-il lorsqu'il s'agit de la question du genre?

5.3. La question de genre.

Tableau 7 : Description des rapports avec un employeur « Femme »

	Effectifs	Pourcentage
Courtoisie	220	70.5 %
Confiance	118	37.8 %
Complexe	33	10.5 %
Méfiance	20	6.4 %
BASE	312	

Source : données de l'enquête, janvier 2012, Toa.

Dans le cadre de cet axe d'observation sur le genre, la question posée devait amener les agents hommes et femmes à décrire, à travers un qualificatif, leur rapport avec un employeur « Femme ». Il ressort qu'une grande majorité souligne que les rapports sont empreints de « Courtoisie » soit 70.5 %, tandis que 37.8 % parlent de « Confiance ». On ne note pas, à ce niveau, de graves problèmes de genre, même si 10.5 % manifestent un « Complexe » et que 6.4 % une « Méfiance » sur une population totale de 312 personnes interrogées.

Il est à préciser que l'indicateur "genre" met en relation l'homme et la femme. En effet, en Afrique, la tradition prend très souvent le pas sur tout. La femme africaine est éduquée pour être au service de l'homme et l'homme est éduqué pour être le chef de famille, le maître de la maison. L'émancipation de la femme et l'égalité des sexes viennent bouleverser cette tradition. Il arrive aujourd'hui qu'une femme soit le chef et qu'elle ait sous ses ordres des hommes.

En effet, cet exemple illustre l'impact de la socialisation à partir des formations thématiques en interne et destinées aux agents en dépit de diverses opinions plus ou moins figées sur la question du genre dans le passé. Par ailleurs, il est à remarquer que cette approche socialisante contribue à fertiliser le processus d'intégration des employés.

Ainsi, nous pouvons noter que ces tensions sociales et culturelles ont également des répercussions sur les salariés qui sont aussi acteurs de la société en crise. Celles-ci pourraient créer un climat de méfiance dans les interactions communicationnelles entre les agents en entreprise d'où la nécessaire socialisation qui contribuerait à les intégrer en dépit de leur origine socioculturelle.

En dehors de l'identité ayant pris une coloration polémique dans le tissu social au cours de cette dernière décennie en Côte d'Ivoire à cause du concept de l'ivoirité, les autres aspects tels que le genre, le droit d'aînesse, etc. n'ont pas affecté les interactions entre les salariés. Nous rappelons notre hypothèse 3 selon laquelle : les identités culturelles favorisent dans les interactions entre les salariés de divers horizons socioculturels, une meilleure intégration, est validée. Les réponses issues de l'enquête quantitative ont permis d'analyser le processus d'intégration des salariés par l'appropriation d'une culture identitaire à travers le concept du genre, la culture générationnelle, etc.

Conclusion

La construction d'une culture d'entreprise pour une intégration des employés au sein des entreprises, bien que développant une solidarité entre agents, des rituels d'accueils, etc., bute contre des aspects culturels endogènes qui interfèrent comme obstacles dans le processus. Si les enquêtés ont répondu de façon favorable à certains des points culturels relatifs au concept de temporalité, à la question du genre, au droit d'aînesse, il reste encore des points d'ombre à surmonter. Il s'agit de l'esprit clanique et ethnique qui demeurent encore des traits culturels traditionnels africains persistants dans les habitudes et pouvant contrarier fortement l'émergence de la culture d'entreprise. Ainsi, le rôle de celle-ci est de recréer cet espace commun où plusieurs diversités culturelles peuvent s'enrichir mutuellement.

La mise en place de pratiques communicationnelles innovantes liées à la communication intégratrice et relationnelle dans les entreprises en Afrique en général et en Côte d'Ivoire en particulier à travers une cellule de communication interculturelle est importante. Celle-ci peut mener une réflexion vers l'adaptation du mode de communication avec les différents aspects culturels ivoiriens, notamment les alliances

culturelles interethniques, l'arbre à palabre, etc. qui contribuent à l'atténuation des clivages claniques. Une communication à connotation interculturelle doit s'appuyer sur certaines caractéristiques culturelles ivoiriennes telles que le concept communicationnel du « toupkè » qu'il faut développer dans la cohésion des salariés en entreprise.

Bibliographie

Bouquet, C. (2005), *Géopolitique de la Côte d'Ivoire*, Paris : Armand Colin.

Boulinger, D. (1987), *Les différences culturelles dans le management, chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris : Editions d'Organisation.

De Saint-Georges, P. (1981), *La loi du silence, Pierre. La loi du silence*, Bruxelles : CEACO.

Shannon, C. (1975), *Théorie mathématique de la communication*. Paris : Retz (CEPL).

Libaert, T. (2005), *La communication d'entreprise*, 2ème édition, Paris : Economica,

Libaert, T. (1996), *La communication de proximité, pour une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement*, Paris : Editions Liaisons.

Lohisse, J. (2001), *La communication, de la transmission à la relation*, Bruxelles : Editions De Boeck Université.

Lohisse, J. (1998), *Les systèmes de communication approche socio anthropologique*. Paris : Armand Colin.

Loukou, J-N.(1984), *Histoire de la Côte d'Ivoire*. Abidjan : CEDA.

Marc, E., Picard, D.(1998), *L'interaction sociale*, Paris : PUF.

Sabeg, Y., Charlotin, C. (2006), *La diversité dans l'entreprise comment la réaliser*, Paris : Edition d'Organisation.

Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*; 2ème édition, Paris : Dalloz.

Sainsaulieu, R. (1987), « Culture d'entreprise », in *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Dalloz.

Toa, J.E.A. (2011), « Management culturel africain et "grand-frérisme" dans les organisations ivoiriennes », in *Sankofa*, N°1, vol. 1, pp.153 -162.

UNESCO. (2001), *Déclaration universelle sur la diversité culturelle adoptée par la 31e session de la conférence générale de l'UNESCO*. Paris.

Watzlawick, P. (1972), *Une logique de la communication*, Paris : Seuil.